الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

أغسطس
(آب)
2002
السنة العاشرة
العـدد الخامس عشر
الــعـدد 231

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

التفكير الاستراتيجي

الذكاء الإداري

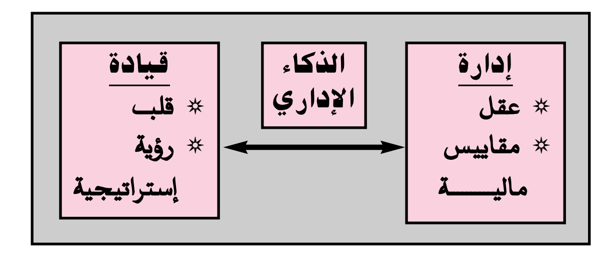
إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها

تأليف : ديف ماركم وستيف سميث وماهان كالسا

Foreword by Stephen R. Covey
business Think
Rules for Getting It Right—Now and No Matter What!
Dave Marcum Steve Smith and Mahan Khalsa

الذكاء الإداري = قيادة + إدارة

تكلمنا كثيراً عن الفرق بين القيادة والإدارة. ودافع بعضنا عن القيادة وأيد آخرون الإدارة. وبدا الأمر كما لو كانت القيادة نقيضاً للإدارة. فظن كثير من المديرين أن عليهم إما أن يقودوا أو أن يديروا. لكن الفريقين مخطئان. فلا يمكن للقيادة أن تقود دون إدارة ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة.



فالمدير لا يقضـي كـل وقتـه فـي القيـاده أو فـي الإدارة. أحيانا يتحتم على المدير أن يغلق بابه ويمسك بسجلات الحسابات ويقرر إلغاء بعض البنود وتقليص النفقات، وهو هنا يمارس الإدارة. وفي أحيان أخرى يغادر المدير مكتبه ويتواصل مع مرءوسيه ويستمع إلى مقترحاتهم ويحفزهم على العمل، وهنا يمارس القيادة. فليس هناك من يستطيع أن يستغني عن الإدارة بالقيادة أو عن القيادة بالإدارة. ولابد للمدير أن يجمع بيـن القيـادة والإدارة. وهـذه هـي فكـرة الذكـاء الإداري.

في عام 1996، صرح بيتر دراكر ووارين بينيس بأن المشكلة الحقيقية في مؤسسات الأعمال هي أنها تدار أكثر مما تـقـاد **overmanaged & underled** وبالفعـل، كانت الأرقام في مؤسسات الأعمال في هذا الوقت أهم من الأفراد. وكان ذلك خطأ.

أما الآن فقد انقلبت الآية وأصبحت مؤسساتنا تقاد أكثر مما تدار. فقد سادت التحيزات الشخصية وأصبح المديرون يصدرون أكثر قراراتهم اعتماداً على قلوبهم لا عقولهم. لقد أصبحنا الآن بحاجة إلى جرعات متعادلة من القيادة والإدارةً. لكـي نصـل إلى الذكـاء الإداري المتوازن.

على المدير أن يضفي على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية. وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.

إن سر سقوط الشركات الكبرى أمثال (إنرون) هو سيادة القيادة على الإدارة. فقد تعامت هذه الشركات عن ما تقوله الأرقام (الحسابية) وأنصتت فقط لما تقوله الرؤية (الإستراتيجية). فقد عرف (جيف سكيلنج) مدير

(إنرون) بأنه ينفذ ما يراه مطابقاً للرؤية الإستراتيجية، حتى لو كان مخالفاً للأرقام المحاسبية.
الذكاء الإداري يخصص مجالاً للقيادة ومجالاً للإدارة، فلا يجب أن تحل واحدة منها محل الأخرى. فالمدير الحق هو من يضع عينا يقظة على النتائج وعينا حانية على الأفراد.

الخروج من العصور الوسطى:

هل تصدق أن الأطباء في العصور الوسطى، كانوا يعالجون المرضى بإراقة دمائهم؟ كانوا يعتقدون أن المرض يصيب الدم، وطبقاً لهذا المنطق ظنوا أن إراقة دماء المريض تؤدي إلى شفائه. كانوا يريقون دم المريض ثم ينتظرون النتيجة، فإذا ساءت صحته أكثر أراقوا منه دماً أكثر.
مع تقدم الطب، تخلى الأطباء عن العلاج بإراقة الدماء. إلا أن الإدارة لم تتقدم بنفس الدرجة، ولم تصل بعد إلى نفس الدرجة من النضج. فما زالت مؤسسات كثيرة تدار بعقلية العصور الوسطى، حيث يحاول المديرون إقالة الشركات من عثراتها فيسرعون الخطى في نفس الاتجاه الذي أدى بهم إلى الفشل. فهم يصرون على إصدار المزيد من المنتجات الفاشلة، واستثمار موارد الشركة في مشروعات خاسرة.
نعم، مازالت كثير من الممارسات الإدارية في العصور الوسطى تبحث عن حل للخروج بالعقلية الإدارية من مرحلة تكرار الخطأ وعلاج المرض بالمرض؟

مراحل الذكاء الإداري:

مرت البشرية عبر مراحل وعصور إدارية متتابعة. وفي كل مرة كانت تستخدم بطاقة مرور مختلفة. بطاقات المرور التي تنقل البشرية بين المراحل الإدارية المختلفة هي مفاهيم إدارية تتبلور عقب كل فترة زمنية. ومنها:

المرحلة الأولى: الذكاء العقلاني

تبلور مفهوم الذكاء العقلي في منتصف القرن الماضي. فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي. وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمعايير، التي سميت مقياس معدل الذكاء Intelligence Quotient أو IQ وبدأ المديرون يعتمدون على مقاييس الذكاء العقلي في اختيار الموظفين وفي مسابقات الجمال وحتى في إختبارات الكليات العسكرية.
مّثل معدل الذكاء العقلي بطاقة انتقال المؤسسات من عالم رأس المال النقدي إلى عالم رأس المال الفكري.

المرحلة الثانية: الذكاء الوجداني

في نهاية القرن الماضي ظهر مفهوم الذكاء الوجداني Emotional Intelligence وعرفنا تأثيره الحاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات.
مثل مفهوم الذكاء الوجداني بطاقة عبور البشرية من عصر رأس المال الفكري إلى عصر رأس المال الاجتماعي.
وهكذا كان كل مفهوم جديد عن الذكاء يمثل بطاقة دخول إلى عصر إداري جديد.
ولكن الإدارة ما زالت بحاجة إلى مفهوم يجمع كل مفاهيم الذكاء الإداري في مفهوم شامل، بحيث يمكن التعامل مع الظاهرة الإدارية بمنظور متكامل.

مزج الذكاء العقلاني بالوجداني

يقيس معدل الذكاء الذهني قدرتك على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية. بينما يقيس معدل الذكاء الوجداني قدرتك على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها. فليس هناك تعارض بين الذكاء (الذهني والوجداني). بل إن الاثنين يكملان بعضهما. ومن الخطأ الفصل بينهما. فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتمادا على الذهن وحده،

المؤلفان

ديف ماركم:

بدأ حياته المهنية كنائب لمدير قسم المبيعات والتسويق بمؤسسة فرانكلين كوفي، واستمر حتى أصبح محاضراً ومطوراً لنظم العمل بالمؤسسة.

ستيف سميث:

يحمل درجتين علميتين في الإدارة وعلم النفس. سبق له العمل كمدير للموارد البشرية في إحدى شركات فورتشن 500، ثم تحول إلى رجل أعمال وأنشأ شركته المتخصصة في الاستشارات. وهو محاضر في مجال القيادة.

ماهان كالسا:

محاضر ومتخصص في التطوير الإداري. يحمل درجة علمية في الاقتصاد من جامعة أوكلا. وماجستير إدارة الأعمال من هارفارد. وهو نائب المدير العام في مؤسسة فرانكلين كوفي.

Author:	Dave Marcum & Steve Smith & Mohan Khalsa
Title:	Business Think: Rules for Getting It Right-Now and No Matter What!
Publisher:	John Wiley & Sons, 2002
ISBN:	0-471-21993-2
PAGES:	257

بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً. ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً صحيحاً اعتماداً على القلب والوجدان وحدهما، إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية.

محصلة الدمج بين العقل والقلب أو الذهن والوجدان

هي ما نطلق عليه المصطلح الجديد : (الذكاء الإداري)

ذكاء عقلاني + ذكاء وجداني = ذكاء إداري.

ما هو الذكاء الإداري؟

BusinessThink

الذكاء الإداري هو مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.
فالذكاء الإداري يتكون من القدرات البشرية التالية :

أ- ذكاء عقلاني:

- ابتكار واكتشاف الفرص السانحة.
- تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات.
- الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.
- التخطيط الإستراتيجي للمشروعات.

ب- ذكاء وجداني:

- التعامل مع الأفراد (الموظفين والعملاء) والإنصات إليهم وفهم مقاصدهم.
- توليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة باستخدام العصف الذهني.
- مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وحفزهم.
- البصيرة أو الحاسة السادسة والقدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث.
- إدارة الأزمات والكوارث عند وقوعها.

تلك هي القدرات الذهنية والسمات الوجدانية المطلوبة في المدير الذكي. وهي على العكس مما يتوقع كثير من المديرين لا تقتصر على مهارات إدارة الأفراد وتطبيقات محسابة التكاليف.

«لا توجد مشكلة في العالم يمكن حلها عند نفس المستوى الذهني الذي صادفتك فيه. لتحل أي مشكلة عليك أولاً أن تتجاوز مستوى الذكاء الذي لاحظتها عنده».

أينشتين

المعضلة الإدارية العصرية

نحن نحيا في فترة عجيبة من فترات التاريخ البشري. فبعد أن وصلت القدرات البشرية الابتكارية والتكنولوجية والاستثمارية إلى مراحل غير مسبوقة، تراجعت القدرات الإدارية بشكل غريب. وكان من المفروض حدوث العكس.

خلال الوقت الذي تحتاجه لقراءة هذه الخلاصة، يحدث ما يلي:

84 شركة تخرج من السوق.
منها 6 شركات تعلن إفلاسها.
86 شركة جديدة تدخل السوق.
حيث يخرج من السوق على مستوى العالم ما لا يقل عن 2000 شركة كل يوم
ويدخل السوق حوالي 2200 شركة جديدة كل يوم.

فهناك تعادل نسبي بين حالات الفشل والنجاح الإداري، رغم فرص إنشاء الأعمال والمشروعات وزيادة الأفكار والتكنولوجيا ورؤوس الأموال المتاحة عن أي مرحلة سابقة في التاريخ البشري.
فلماذا هذا الضعف في النجاح الإداري؟
لماذا هذه الانهيارات المتعاقبة لكثير من الشركات العالمية العملاقة؟
وماذا نفعل لنتجنب نفس المصير؟

دروس من الحياة المؤسسية الحقيقية

وفر لنا عملنا كمستشارين في مؤسسة «فرانكلين كوفي» إمكانية ملاحظة طريقة عمل مئات المديرين في الشركات والمؤسسات المختلفة، بدءاً بمحلات البيع بالتجزئة ووصولاً إلى المستويات الإدارية في الأمم المتحدة. فلم يعد هناك فرق إداري كبير بين المنظمات الساعية للربح والمنظمات غير الهادفة للربح. حتى المنظمات غير الهادفة للربح أصبحت بحاجة ماسة لإدارة واعية تعرف كيف تتصرف في أموال الهبات والتبرعات.

«تدفعك المحافظة على النجاح القديم لأن تهمل بعض المهام كي تنجز مهام أخرى. أما تحقيق نجاح جديد فيعتمد على إعادة النظر في السؤال التالي: ألا يمكن أن تكون المهام التي أهملها أهم بكثير من المهام التي أنجزها؟»

تكوين الذكاء الإداري

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير. ويؤثر على شخصية المدير من جميع المناحي والأبعاد. ويتأتى تكوين الذكاء الإداري بالعمل على تطوير واستخدام أربع وسائل محددة تعمل داخل أربعة مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقائها أعلى مستويات الذكاء الإداري. هذه

الوسائل الأربعة هي :

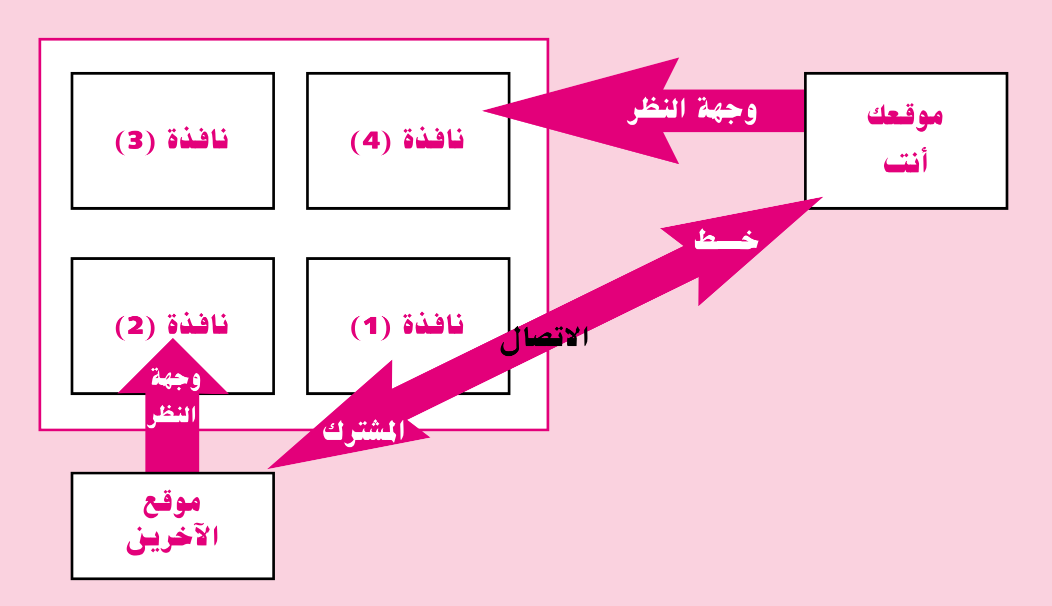
1. رؤية: لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب الذكاء الإداري. لابد أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية ورؤية شاملة، تعكس مستوى متميزاً من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير. هذه الرؤية تمكن المدير من اكتساب ثقة بالنفس يحتاجها لتخطيط أهداف مرحلية واضحة. فهناك فرق كبير بين المدير الذي ينشغل بإجراءات تحقيق أرقام محددة، والمدير الذي يفهم الرؤية الكامنة وراء تحقيق هذه الأرقام.

2. سلوك: يشمل مهارات إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير بأن يرتقي إلى مستويات أعلى من الإنجاز ليصبح قدوة لمرءوسيه.

3. أسلوب اتصال: أو مهارات القيادة التي يهدف المدير من خلالها إلي التأثير في الآخرين

نظف نوافذ (جوهاري) بذكاء إداري

ليس (جوهاري) اسماً فرعونياً أو لاتينياً، وإنما هو اسم اثنين من الباحثين (جو)، و(هاري). وقد بلورا معاً مفهوم النوافذ الشخصية الذي أدى إلى ثورة في عمليات الاتصال الإنساني وفهم الشخصية. وطبقاً لهذا المفهوم تتكون شخصية الإنسان من أربع نوافذ متجاورة، ولكنها منفصلة ومنعزلة.



وكما هو موضح في الرسم، نفترض أن البناء الذي يحتوي على أربع نوافذ مرقمة هو شخصيتك بكل أبعادها. وأنك تقف في موقع يختلف عن موقع الآخرين. ومن خلال موقعك تجعل الآخرين يشاهدون منك النافذة رقم (1)، ولكنك تحجب عنهم النافذة رقم (4)، لأنهم في موقع بعيد عنها. وأنت لذلك تعتبر النافذة رقم (4) نافذتك السرية التي لا يراها غيرك. وتعتقد أنها شخصيتك.

هناك أيضاً النافذة رقم (2) التي يراها الآخرون منك، ولكنك لا تراها، وذلك لأنك بعيد عنها، وهم قريبون منها. فإذا لم تتصل بالآخرين اختلفت وجهة نظرهم عن وجهة نظرك. فأنت ترى النافذة رقم (4) وهم يعتقدون أنك كما تبدو من النافذة رقم (2). أما إذا اتصلت بالآخرين فإنكم تتفقون على النظر إلى النافذة المشتركة التي يمر بها خط الاتصال المشترك بينكما، وهي النافذة رقم (1).

هناك أخيراً النافذة رقم (3) المجهولة. وهي مجهولة بالنسبة لك أنت أيضاً كما هي مجهولة بالنسبة للآخرين. فأنت لديك من السمات الشخصية أكثر مما تعتقد وأكثر مما يعتقد الآخرون أيضاً. أي أنك لا تعلم كل شيء عن شخصيتك. فالنافذة رقم (3) تحتوي على كل الأسرار والسمات التي لا تعرفها أنت عن نفسك ولا يعرفها عنك الآخرون.

تطبيق الذكاء الإداري:

عليك أن تحافظ على شفافية النافذة رقم (1) المشتركة بينك وبين الآخرين، وتجعلها شفافة لتعكس بعض السمات القيادية والشخصية الجميلة التي تمتلكها والموجودة في النافذة رقم (4). وكلما كانت النافذة رقم (1) مضيئة وملفتة للأنظار فإن الآخرين لن يلتفتوا إلى النافذة رقم (2)، والتي تتحيز ضدك دائماً.

علماً بأن غالبية تحيزاتك الشخصية تسكن النافذة رقم (3)، وأنت نفسك لا تعرفها. فالقوة السلبية للتحيزات الشخصية تكمن في قدرتها على التأثير من موقعها الخفي في اللاوعي. فإذا انكشفت لك تحيزاتك الشخصية، فإنها تضعف وتتبدد على الفور.

وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة.

4. **تغذية مرتدة:** تتمثل في الإنصات إلى آراء الآخرين حول إنجازات المدير وجودة عمله. يوفر هذا العنصر للمدير الجرعة التي يحتاجها من النقد الذاتي، والتي تعمل على تأكيد أن تتحول الثقة بالنفس إلى غرور. وتمثل التغذية المرتدة عنصراً أساسياً في عمليات التطوير والتحسين.

«يمكنك أن تحكم على درجة تطور الذكاء الإداري بأي مؤسسة بقياس جودة التغذية المرتدة بها. فعندما تتوقف المؤسسة (والمدير) عن إنتاج وتدوير وسائل التغذية المرتدة تتوقف جهود التطوير والتحسين».

تحولات الذكاء الإداري:

القواعد والمبادئ تحدد لنا طريق سير شخصي نحو غايات نرجوها ونحلم بتحقيقها. فهي خرائط لتوجيه أفكارنا وسلوكياتنا لتتطابق مع ما نؤمن به.

وفي الذكاء الإداري توجد ستة تحولات أساسية تنتقل بالمدير العادي من مستوى الذكاء الإداري العادي إلى مستويات الذكاء الإداري الراقي. وهي:

1. من الكبرياء إلى التواضع.
2. من الأجوبة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة.
3. من التركيز على الحل إلى التركيز على المشكلة.
4. من الأحاسيس إلى المقاييس.
5. من الافتراضات إلى الاحتمالات.
6. من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

التحول 1:
من الكبرياء إلى التواضع

القرارات الصحيحة هي التي يتوفر فيها عنصر الشورى ويشترك الآخرون في صناعتها. فهي تصدر بمشاركة أكثر من شخص، وتتجنب مخاطر ضيق الأفق التي قد تميز القرارات الفردية.

وبصفة عامة تكون القرارات الجماعية التي يقرها الفريق أكثر قابلية للتطبيق والنجاح من القرارات الفردية. وذلك بسبب استعداد أعضاء الفريق للالتزام بالقرار ومساندته.

إن أفضل قرارات الأعمال هي التي تصدر في بيئة مفتوحة لا يخشى أصحابها مخالفة رأي المدير.

وعلى المدير أن يتذكر دائماً أن الغرض من اجتماع الموظفين ومشاركتهم هو توليد قيمة اقتصادية حقيقية للعملاء، وليس خوض معارك سياسية أو صراعات شخصية بين الموظفين.

علامات سيطرة الكبرياء في بيئة العمل

عندما تتفشى التحيزات الشخصية ويسيطر الكبرياء على بيئة العمل يهرب الذكاء الإداري ويسود الخبث السياسي. ومن علامات سيطرة الكبرياء في بيئة العمل ما يلي:

- **يعتقد المدير أن تقبل آراء ومقترحات الموظفين علامة على ضعفه وفرصة لتمردهم عليه. لذا يصر على معارضة ورفض جميع الأفكار والمقترحات التي لا تصدر عنه شخصياً.**
- **يتبنى المدير ومساعدوه وجهة نظر ناقدة لكل ما يرد إليهم من أفكار أو مقترحات أو تعديلات، ويكون أول ما يبحثون عنه في كل فكرة هو سلبياتها ونقاط ضعفها، لا إيجابياتها أو مميزاتها.**
- **يكون الغرض الأساسي للوظائف الإدارية هو مساندة وتملق أي قرار يصدره المدير، وإيقاف أي محاولة لتعديله أو بحثه.**
- **الموظفون لا يتقدمون إلا باقتراحات وأفكار مقبولة لدى الإدارة. وذلك لأن ثقافة وأد الأفكار الجديدة تعمل على منعها أصلاً من الوصول إلى الإدارة، بل منعها من الظهور على أوراق، وكبتها في صدور العاملين. فكل ما يرد إلى الإدارة يهدف لإرضاء المديرين، دون طرح بدائل أو أفكار جديدة.**
- **النتائج التي يبحث عنها الموظفون والمديرون ليس لها علاقة مباشرة بالعملاء أو الإنتاجية، بل تهدف إلى إبراز النفوذ واستعراض القوى الفردية والشللية.**
- **يكون التركيز على الأفراد والأشخاص وليس على المهام أو الأعمال. ويكون السؤال الأساسي في كل مناقشة هو: (من فعل ذلك؟)، وليس: (كيف حدث ذلك؟).**
- **تشويه الحقائق: تستطيع التحيزات الشخصية تشويه الحقائق لتجعل الشخص يرى ما يؤيد وجهة نظره السلبية في ما يحدث. وتشويه الحقائق يتم بأربع طرق هي:**
- **تضخيم التفاصيل والحقائق التافهة التي تؤيد وجهة النظر المتحيزة.**
- **حجب المعلومات والتفاصيل التي تعارض وجهة النظر المتحيزة.**
- **إعادة تفسير وتأويل الأرقام والنتائج والأحداث، لتظهر في ثوب وجهة النظر المتحيزة.**
- **تلفيق واصطناع حقائق تساند وجهة النظر المتحيزة.**

«كمدير عليك ألا تخلط التحفيز بالتملق أو التشجيع الأعمى.
فالتملق والتشجيع الأعمى وسيلتان سلبيتان أما التحفيز فغاية إيجابية. فلا تقع في مصيدة تحقيق غاية إيجابية باستخدام وسائل سلبية. فالمدير الذي يتملق موظفيه ويتغاضى عن أخطائهم بغرض تشجيعهم لا يتمتع بأي ذكاء إداري. فالتملق والتشجيع الأعمى يستهدفان استرضاء الكبرياء، لا التحفيز. فالتحفيز الحقيقي يقتصر على تنمية الإيجابيات، دون أن يسقط في مصيدة تجاهل السلبيات والتغاضي عن الأخطاء. فهذا لا يؤدي إلى تعزيز السلوك الإيجابي وإنما إلى خلط السلبي بالإيجابي، وخلط الكبرياء بالتواضع. وهذا الخليط المتنافر يولد نتيجة مشوهة وغير متوقعة».

ما هو التواضع؟

ليتحرك المدير نحو التواضع لابد له أن يقتنع نظرياً به، وأن يضع رؤية ناضجة عن ضرورة الانتقال إلى هذه الحالة. وللأسف فإن كثيرين منا لا يفهمون من التواضع سوى مظهره دون جوهره. فكثير من المديرين يظنون أن التواضع لا يزيد عن التفوه ببعض عبارات الشكر عند تلقي المديح. إلا أن التواضع الإداري أكبر من ذلك.

التواضع الإداري هو نقل التركيز من الذات إلى الفريق. فهو محاولة للانتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة. وأول صفات التواضع هو كشف التحيزات الشخصية ومعالجتها. ويتأتى ذلك بالوسائل التالية:

❄ **الانتقال من التركيز على التفاصيل إلى الانشغال بالصورة الكاملة:** كلما تحرك المدير خارج التفاصيل وطرح عنه الانشغال بالجزئيات الصغيرة استطاع الإلمام بالصورة الكاملة. عندئذ يرى نفسه كنقطة وسط عدد كبير من النقاط (أعضاء الفريق). ومن هذا المنظور يرى أيضا الهدف المطلوب بوضوح، وخط السير الإستراتيجي الافتراضي الواصل بين الحاضر والمستقبل.

«استخدام القصص والأقوال المأثورة أفضل من التصريحات والعبارات المباشرة».

❄ **تقنين التغذية العكسية:** يخشى كثير من المديرين أن تعمل التغذية المرتدة على توليد صراعات لا لزوم لها بين الموظفين. وهذا يحدث بالفعل، ولكن فقط في المراحل الأولى من تدشين عمليات التغذية المرتدة. إلا أن اعتياد الموظفين على التغذية المرتدة يؤدي في الأجل المتوسط والطويل إلى سيادة روح القياس الموضوعي، وتجنب الأهواء الشخصية في إصدار الأحكام.

«يعتقد بعض المديرين أن عمليات التغذية المرتدة تدفع بيئة العمل نحو صراعات لا لزوم لها لأنها تضر بمشاعر الموظفين ذوي الكبرياء المتضخم. وهذا تفكير بمنطق مقلوب. فالعكس هو الصحيح، فالسبيل الوحيد لإقصاء الكبرياء خارج بيئة العمل هو التغذية المرتدة. فذوو الكبرياء المتضخم هم أحوج الناس للتغذية المرتدة».

التحول 2:

من الإجابات الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة

يهدف هذا التحول إلى الخروج بعقلية المدير من صندوق الإجابات الجاهزة. فهذا الصندوق يقيد القوى الابتكارية لدى المدير، ويجعله يستبدل الفضول بالخمول. وهنا تصبح التحركات الإدارية مجرد إجراءات روتينية معتادة. وتبقى البدائل دون تجريب أو استكشاف.

كثيراً ما تكون الخبرة الطويلة عائقاً في سبيل تعلم مهارات جديدة أو بدء عمليات غير مسبوقة. فالفترة الزمنية الطويلة التي يقضيها المدير معتاداً على تقديم حلول محددة وناجحة لأسئلة بعينها تدفعه إلى البقاء في نفس دائرة المعرفة التي اكتسبها. فتتحول إلى مستنقع راكد لا تجديد فيه.

يستدعي التحول من الإجابات الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة الممارسات التالية:

✲ **الإنصات بدلا من الإلقاء. فمن ينصت يكتسب علماً جديداً ومن يلقي يمنح علمه لمن ينصت إليه.**

✲ **توليد إجابات جديدة. وهذا يعني خروج المدير من دائرة الاعتياد الضيقة إلى دائرة البحث التي لا حدود لها.**

✲ **ربط المكافآت بالتساؤلات. بدلاً من ربطها بالانقياد الأعمى للقرارات.**

✲ **تحويل نظر الموظفين من الانشغال بأدوارهم ووظائفهم الفردية إلى الاهتمام بالصورة الكلية والإنجازات المؤسسية.**

✲ **وضع روتين يكسر الروتين. واصدار**

أوامر تعطل الأوامر.

✲ تشجيع الاختلاف لا الخلاف. ومساندة الوفاق لا الاتفاق».

التحول 3:

من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات

تقوم الشركات لتقديم حلول لمشكلات العملاء والجمهور. ومنذ ظهرت الشركات في الوجود وهي تقدم المزيد والمزيد من الحلول، ولكن تبقى مشكلات الجمهور دون حل أخير. فلو تم حل مشكلات الجمهور بشكل نهائي ما صار للشركات أي معنى. فما يبقى هو المشكلات وليس الحلول. ولكي تنجح الشركات في التعامل مع العملاء عليها أن تركز على مشكلاتهم، لا أن تصر على تقديم نفس الحلول. فالانشغال بمشكلات العملاء ينتج حلولاً جديدة تجتذب مزيداً من العملاء. أما الانشغال بالحلول فيجمد الشركة عند نفس المنتجات والخدمات التي تقدمها لنفس العملاء. ويستمر الحال حتى تظهر شركة جديدة بحل جديد فيتسرب إليها عملاؤك.

«فالثبات عند نفس الحلول هو حال الكسول».

الذكاء الإداري يساعد المدير على النظر إلى الحلول على أنها وسائل للتعامل مع المشكلات. فهي ليست نهائية ويجب البحث عن وسائل أخرى (أو حلول) أفضل منها دائماً.

«الانشغال بالحلول يؤدي إلى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول. أما الانشغال بالمشكلات فيؤدي إلى معالجة تطورات المشكلات. الدليل على ذلك هو الانشغال بالحل الإليكتروني الذي قدمته الإنترنت للشركات. فقد غرقت كثير من الشركات في معالجة الانحرافات الناجمة عن إنشاء مواقعها الإليكترونية، حتى أهملت علاج مشكلات العملاء الذين لا يدخلون إلى الإنترنت».

التحول 4:

من الأحاسيس إلى المقاييس

كثيراً ما يبدأ المدير مشروعاً كبيراً اعتمادا على إحساس داخلي بأنه سيحقق النجاح. ولكنه لا يجد من المقاييس ما يدعم إحساسه الداخلي. وكثير من المديرين أصبحوا يضعون ثقتهم في أحاسيسهم أكثر مما يضعونها في مقاييسهم. فإذا حللنا هذه الظاهرة وجدنا أنها تعتمد على اختلافات جوهرية بين حال الأعمال في الماضي وحالها في الحاضر:

ففي الفترة الماضية نجحت مشروعات الأعمال نتيجة اعتمادها على المخاطرة، نظراً للظروف التالية.

- ضعف تكنولوجيا المقاييس والإحصاء.
- قلة المنافسين.
- انتعاش الأسواق.

ثم تغيرت الأمور، كما يلي:

- تقدمت تكنولوجيا المقاييس والإحصاء.
- زاد عدد المنافسين.
- ركود الأسواق.

ويتمتع الذكاء الإداري بحساسية خاصة للبيئة والظروف الجغرافية التي يعمل فيها. فما كان يصلح في ظروف انتعاش الأسواق المحلية في القرن الماضي، لم يعد صالحاً للأسواق العالمية وهي على أبواب ركود وشيك في القرن الحالي.

فالذكاء الإداري للعصر الحالي يدفعنا إلى التحول من المخاطرة إلى المعايرة. ومن الاعتماد على الأحاسيس إلى الاعتماد على المقاييس. فعلى المدير المعاصر أن يلم بكل ما يمكنه من مقاييس إدارية ومحاسبية ليتمكن من حساب المخاطرة التي يغامر بها، واحتمالات النجاح والفشل.

كما يجب أن تترسخ حسابات العائد/التكلفة في ذهن المدير، بحيث تصبح قريبة منه كقرب أحاسيسه الداخلية بإمكانية نجاح المشروع أو فشله. وهذا يحتاج إلى تعود المدير على استخدام المقاييس والمعايير المتطورة.

«أن تقيس وتعيد القياس مرة تلو المرة، خير من أن تهدم البناء ثم تعيد بناءه المرة تلو الآخرى».

التحول 5:

من الممكنات إلى الغايات

لا تبدأ مشروعاً فقط لأنك تستطيع، أو لأنك تمتلك الموارد اللازمة. فقدرتك على فعل شيء ليست شرطاً كافياً لكي تفعله. لا تنظر إلى الموارد التي تمتلكها كما لو كانت أحجاراً راكدةً، ثم تظن أن عليك تحريكها من مكان لآخر باستثمارها في أي مشروع متاح. ابحث عن المشروع الأمثل والمسار الأفضل لتحريك مواردك إليه.

لا تقم بأي نشاط أو مشروع لمجرد رغبتك في عدم البقاء ساكناً. أدرس الأنشطة والمشروعات المكنة واختر أفضلها.

يتميز الذكاء الإداري بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل المكنة. فهو لا يجد نفسه مجبراً على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات. فالذكاء الإداري لا يتحرك بالمصادفة، بل يضع غايات محددة، ويجزئها إلى أهداف مرحلية، ثم يشرع في العمل للوصول إلى الغاية المحددة.

فلا تشرع في العمل هرباً من الكسل. بل خطط تحركاتك وحدد خياراتك وارسم مسارك.

«الربح للشركات كالماء والهواء. فهو ليس الهدف الرئيسي للحياة، ولكنه ضروري للحياة».

التحول 6:

من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية

يعلمنا الذكاء الإداري أن لكل قرار توابع ونتائج، ولكل اختيار مكاسب وأضرار. ويمكن تقسيم نتائج كل قرار إلى :

- ✲ نتائج مباشرة
- ✲ نتائج غير مباشرة

كما يمكن تقسيم توابع كل اختيار إلى :

- ✲ توابع في الأجل القصير
- ✲ توابع في الأجل المتوسط
- ✲ توابع في الأجل الطويل

وغالباً ما ينشغل المديرون بالنتائج المباشرة وتوابع الأجل القصير. فهم يركزون على النتائج المباشرة ويهملون النتائج غير المباشرة ؛ وينشغلون بتوابع الأجل القصير، ويتناسون توابع الأجلين المتوسط والطويل.

تفشت مؤخراً ظاهرة جديدة في عالم الإدارة أطلق عليها «الإدارة الموقفية»، وهي تتلخص في عدم الاحتكام إلى مبادئ إدارية ثابتة بل تغيير الأحكام والاستجابات طبقاً لظروف الموقف نفسه. وتسعى الإدارة الموقفية إلى إكساب الإدارة المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، دون تقييدها بمبادئ وقوانين ثابتة لا تتفق مع المواقف. ولا عيب في ذلك.

ولكن إذا كان الهدف من الإدارة الموقفية هو مرونة التعامل مع الواقع الحالي، فإن الانشغال بالواقع الحالي عن الواقع المستقبلي يعتبر خطأً إدارياً فادحاً.

للتغلب على خطأ الإدارة الموقفية، يعلمنا الذكاء الإداري أن الإدارة يجب أن تتسع لتشمل ما بعد انقضاء الموقف الحالي. لتحل الإدارة «ما بعد الموقفية» محل «الإدارة الموقفية».

«احذر الإدارة الموقفية».

Situational Management

«تجاوزها إلى الإدارة ما بعد الموقفية».

Post-Situational Management

فالإدارة الموقفية تجعل المدير يركز تفكيره ورؤيته على اللحظة الحاضرة (لحظة الموقف الحاضر). أما الإدارة ما بعد الموقفية، فتجعل المدير يركز على سيناريوهات ما بعد انتهاء الموقف الحاضر، على تأثير وتداعيات الموقف الحاضر في المستقبل القريب».



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

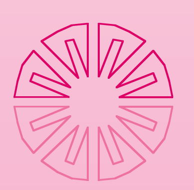
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
السعودية - شركة مصادر ت : 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357